

УДК 336 (575.3)

DOI 10.24412/2411-1945-2023-3-69-77

**МАСОИЛИ ТАҲҚИҚИ
ОМИЛҲОИ ТАЪСИРБАХШ БА
ҚАРАЁНИ ТАҲҲИИ СТРАТЕГИЯИ
РУШИДИ БОНКҲОИ ТИҶОРАТӢ**

**ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ,
ВЛИЯЮЩИХ НА ПРОЦЕСС
РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКИХ
БАНКОВ**

**RESEARCH OF FACTORS
EFFECTING THE PROCESS OF
DEVELOPMENT STRATEGY FOR
COMMERCIAL BANKS**

Қобилова Шафоатҷон Толибҷоновна,
докторанти бахши 3-юми ишъбаи рӯзонаи
ихтисоси 6D050900-«Молия, муомилоти пулӣ ва
қарз» МДТ “ДДХ ба номи академик Б.Гафуров”

Кобилова Шафоатдҷон Толибдҷоновна,
докторант 3-го курса дневного отделения
специальности 6D050900 - Финансы, деньги и
кредитные операции ГОУ «ХГУ имени академика
Б. Гафурова» (Худжанд, Таджикистан)

Kobilova Shafokatjon Tolibdzhonovna, doctoral
student of the 3rd course of the full-time department in
the specialty 6D050900- "Finance, money and credit
operations" SEI "KhSU named after acad. B. Gafurov"
(Khujand, Tajikistan) e-mail: shafokatjon@bk.ru

Стратегияи рушди бонкҳои тиҷоратӣ аз нуқтаи назари иқтисодӣ мавриди баррасӣ қарор гирифта, ҷанбаҳои афзалиятнокӣ он таҳқиқ гардидааст. Таъкид шудааст, ки фаъолияти ташилотҳои қарзӣ ва бонкҳои тиҷоратӣ бидуни таҳияи стратегияи рушд самаранок буда наметавонад. Қайд шудааст, ки ба раванди ташили стратегияи рушд омилҳои гуногун дар сатҳи микро - ва макроиқтисодиёт таъсир мерасонанд ва арзёбии онҳо ҳатмӣ мебошад. Асоснок гардидааст, ки идоракунии самаранок заминаи бунёди пешгирӣ аз омилҳо буда, метавонад иҷроии муваффақонаи стратегияро таъмин созад. Арзёбии ҳолати молиявӣ, таҳлили муҳити фаъолияти бонк, баррасии таъсири манфии омилҳо, баландбардории сатҳи касбияти мутахассисони бонк ва тақвияти услуҳои идоракунии муассир зимни таҳияи стратегияи рушди бонкҳои тиҷоратӣ аз самтҳои афзалиятнок ба шумор мераванд.

Калидвожаҳо: низоми бонкӣ, ташилотҳои қарзӣ, стратегияи рушд, банақшагирии стратегӣ, менеҷменти бонкӣ, бонкҳои тиҷоратӣ, маҳсулоти бонкӣ, бозори хизмарасониҳои бонкӣ

С экономической точки зрения исследована стратегия развития коммерческих банков, ее приоритетные аспекты. Отмечено, что деятельность кредитных организаций и коммерческих банков не может быть эффективной без разработки стратегии развития и что на процесс создания стратегии влияют различные факторы на уровне микро- и макроэкономики, их оценка является обязательной. Доказано, что эффективное управление является фундаментальной основой предотвращения негативного влияния сложившихся факторов и может обеспечить успешную реализацию разработанной стратегии. Оценка финансового положения, анализ операционной среды банка, учет негативного воздействия факторов, повышение профессионализма банковских специалистов, усиление эффективных методов управления являются приоритетными направлениями при разработке стратегии развития коммерческих банков.

Ключевые слова: банковская система, кредитные организации, стратегия развития, стратегическое планирование, банковский менеджмент, коммерческие банки

The article examines the development strategy of commercial banks from an economic point of view and examines its priority aspects. It is noted that the activities of credit institutions and commercial banks cannot be effective without developing a development strategy and that the process of creating a development strategy is influenced by various factors at the micro- and macroeconomic level and their assessment is mandatory. It has been proved that effective

management is the fundamental basis for preventing the negative impact of existing factors and can ensure the successful implementation of the strategy. Assessing the financial situation, analyzing the bank's operating environment, taking into account the negative impact of factors, increasing the professionalism of banking specialists, strengthening effective management methods are priority areas for developing a development strategy for commercial banks.

Key words: *banking system, credit organizations, development strategy, strategic planning, banking management, commercial banks*

Фаъолияти бонкҳои тичоратӣ дар шароити густариши муносибатҳои иқтисодӣ ва таҳкимёбии иқтисодиёт метавонад бо омилҳои зиёде дар сатҳҳои микро - ва макроиқтисод бархӯрд намояд. Иқтисодиёти рақамӣ дар пешрафти самтҳои мухталифи хоҷагии халқи мамлакат аҳамияти зиёд дорад ва тараққиёти минбаъдаи соҳаҳои афзалиятноки иқтисодиёт ба ин чараён саҳт вобаста аст. Арзёбии сарвақтӣ, таҳлили амиқ ва баррасии оқилонаи омилҳои таъсирбахш ба раванди фаъолияти бонкҳои тичоратӣ метавонад заминаи фаъолияти самаранокро фароҳам орад ва бонҳои тичоратиро аз таъсири эҳтимолии бухронҳои молиявии гуногун эмин нигоҳ дорад. Оид ба ин масъала Виханский О.С. қайд мекунад, ки интихоби стратегияи рушд кори хеле масъулиятнок ва вақтлалаб мебошад [4,с.154]. Бояд бодикқат ҳолати бозор ва вазъи молиявии ташкилоти қарзӣ таҳлил гардад. Зарур аст, ки стратегияи рушд дар якҷанд шакл таҳия гардад ва аз байни онҳо намунаи муътадили он интихоб карда шавад. Виханский О.С. таъсири омилҳои беруна ва дохилро зимни таҳияи стратегияи рушд ноғузир медонад ва дар ин самт масъулиятнокиро аз ҷониби қабулқунандагони ин стратегия талаб менамояд [4,с.119]. Дар баробари ин, Довган Л.Е. омилҳои таъсирбахшро ба ду қисми асосӣ ҷудо менамояд [7,с.228]. Ба фикри ӯ омилҳои метавонанд дар ду сатҳ ба раванди таҳияи стратегияи рушди таъсир расонанд. Омилҳои қисмати яқум дар сатҳи микроиқтисод ва омилҳои қисмати дуҷум бошад дар сатҳи макро-иқтисод ба чараёни таҳияи стратегияи таъсир расонида метавонанд [7,с.39]. Воқеан, гурӯҳбандии омилҳои ба ду сатҳ, аз ҷониби Довган Л.Е. арзёбии таъсири омилҳоро то андозае сода гардонид, татбиқи самараноки стратегияро асос меғузорад [7,с.136]. Томпсон А.А. бошад, ба назар гирифтани ҳамаи омилҳои таъсиррасонандаро ғайриимкон меҳисобад. “Ҷ қайд менамояд, ки “зимни интихоби стратегияи кулли омилҳоро, ки ба ин чараён таъсири манфӣ мерасонанд, арзёбӣ намудан ғайриимкон мебошад” [12,с.321]. Ба назари ӯ, арзёбии омилҳои таъсиррасон аз фаъолияти густурдаи бонк вобастагӣ дошта, бояд ҳолати молиявии бонк дар сатҳи микро ва макро-иқтисод ба таври васеъ омӯхта шавад [12,с.468]. Метавон бо андешаҳои Томпсон А.А. розӣ шуд, агар ҳадафи стратегияи рушд таъмини рушди уствори бонк ва ё ки дигар ташкилот набошад. Ҳадафи стратегияи рушди бонк ба роҳ мондани фаъолияти густурда мебошад. Аз ин ҷо, метавон гуфт, ки кулли омилҳои, ки чараёни фаъолияти бонкро халалдор месозанд, бояд хангоми таҳияи стратегияи рушд дақиқан арзёбӣ гарданд.

Вобаста ба масъалаи мазкур Кузнетсова К.А. чунин андеша дорад, ки “ҳар як ташкилот вобаста аз имконияти молиявӣ ва афзалиятҳои идоравӣ ҳудуди хавфҳои имконпазирро муайян менамояд ва чунин қарорҳои молиявӣ дар доираи стратегияи рушди худ муайян месозад” [9,с.486]. Яъне, Кузнетсова К.А. имкониятҳои молиявии ташкилотро бо хавфҳои эҳтимолии он ва омилҳои таъсири манфидошта алоқаманд медонад ва мувофиқи ақидаи вай хангоми қабули стратегияи рушд бояд дараҷаи таъсири онҳо ба назар гирифта шавад. Бонкҳои тичоратӣ ҳудуди хавфҳои имконпазир ва сатҳи таъсирнокии омилҳоро дар доираи стратегияи рушд бояд аниқ созанд ва вобаста ба он роҳҳои хоҳишдиҳии онро тақвият бахшанд [9,с.487].

Асоси фаъолияти ташкилот, аз ҷумла бонкҳои тичоратӣ аз сатҳи арзёбии омилҳои таъсиррасон ва хавфҳои эҳтимолий дар вақти қабули қарорҳои стратегӣ вобастагии зиёд дорад, таъкид мекунад Бригхем Ю. ва Гаспенски Л. Онҳо чунин фикр мекунад, ки корхона тариқи истифодаи захираҳои дохилӣ бояд фаъолияташро ба тағйироти муҳити беруна мутобиқ намояд ва кори воҳидҳои сохтории худро бо онҳо ҳамоханг кунад [1,с.369]. Воқеан, агар дар раванди фаъолияти худ ташкилоти қарзӣ ба воситаи арзёбии таъсири омилҳои берунӣ раванди фаъолиятро татбиқ намуда тавонад, пас ба тағйироти

баамалоянда мутобиқ мегардад. Гузашта аз ин, дар ин чараён назорати дохилии фаъолиятшро пурзӯр намуда, чанбаҳои қавӣ ва заифи қори худро муайян мекунад. Иқтисодшиноси барҷастаи амрикоӣ Минсберг Генри оид ба фаъолияти самараноки қорхона дар бозор андешаи махсуси худро дорад. “Ӯ қайд менамояд, ки стратегия маҷмуи қоидаҳои мебошад, ки дар он қарорҳои дахлдор қабул мешаванд ва дар рафти қабули қарорҳо зарур аст, ки фаъолияти қорхона бо назардошти таъсири омилҳои берунӣ ва дохилӣ ташкил гардад. Стратегия ҳамчун концепсияи муайяни фаъолияти қорхона таҳия гардида, усулҳои татбиқ ва роҳҳои расидан ба ҳадафҳои гузашта бояд дақиқ карда шаванд” [10,с.253]. Дар бонкҳои тичоратӣ низ вақте, ки стратегия ҳамчун концепсияи танзимкунандаи фаъолият қабул карда мешавад, пас омилҳо, хавфҳо ва имкониятҳои амалисозии он дар шароити иқтисодӣ рақамӣ бояд ба назар гирифта шаванд [6,с.32].

Вобаста ба таҳлили андешаи қоршиносон ва ақидаҳои олимони соҳа метавонем қайд кунем, ки чараёни таҳияи стратегияи рушд дорои хусусиятҳои хоси худ буда, аз таҳиякунандагон он таҳлили амиқи бозор, баррасии имкониятҳои молиявии дохилӣ ва ба назар гирифтани иқтисодии кадрӣ бонкро талаб менамояд. Лозим ба зикр аст, ки арзёбии омилҳои таъсиррасон ва таҳлили асосноки онҳо метавонад самаранокии стратегияи қабулгардидаро замина гузорад ва дар натиҷа, мавқеи бонкро дар бозор қавӣ гардонид, даромаднокии пайвастаи онро таъмин намояд.

Ҳамин тавр, омилҳои, ки ба ташаккул ва татбиқи стратегияи рушди бонкҳои тичоратӣ таъсири бевосита мерасонанд, зиёд мебошанд. Таъсири мутақобилаи ин омилҳо ба ҳар як ташкилоти қарзӣ ва ё бонки тичоратӣ хос аст ва бо мурури замон метавонад тағйир ёбад. Омилҳои асосии ташаккули стратегияи рушди бонкҳои тичоратӣ дар шароити гузариш ба иқтисодӣ рақамӣ дар қадвали I нишон дода шудаанд.

Қадвали 1

Омилҳои таъсирбахш ба раванди таҳияи стратегияи рушди бонкҳои тичоратӣ дар шароити иқтисоди рақамӣ

Номгӯи омилҳои таъсирбахш	Шарҳи омилҳо
Омилҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ низоми бонкӣ	Муҳимтарин омиле, ки ба чараёни татбиқи стратегияи рушди бонки тичоратӣ таъсири амиқ мерасонад, вазъи иҷтимоӣ-иқтисодии муштарӣ ба шумор меравад. Пеш аз ҳама дар ин раванд, дарачаи даромаднокии ва сатҳи саводнокии аҳолии барои бонкҳои тичоратӣ аҳамияти зиёд дошта, суботи иқтисодӣ ва рушди соҳаҳои афзалиятноки хоҷагии халқи мамлакат аҳамияти бештар дорад.
Омилҳои сиёсӣ	Дар ин самт, суботи сиёсии кишвар дар назар дошта шудааст. Агар суботи сиёсӣ дар ҳудуди кишвар таъмин бошад, пас фаъолияти самаранокии субъектони иқтисодӣ, аз ҷумла бонкҳои тичоратӣ таъмин мегардад ва сармогузориҳои хориҷӣ низ меафзояд.
Муқаррароти идоравӣ	Меъёрҳои, ки аз ҷониби бонки марказӣ муайян мегарданд ва самтҳои муҳталифи фаъолияти бонкҳои тичоратиро танзим ва назорат менамояд. Меъёрҳои аз қабилӣ сармоия оинномавӣ, захираҳои ҳатмӣ, пардохтпазирӣ қорӣ, бозоргирӣ ва меъёри бозтамвил ва ҳоказо.
Эътимоднокии бонк	Барои таъмини эътимоднокии бонкро зарур меояд, ки дар бозор фаъолияти самаранок дошта, ба боварии аҳолии сазовор гардида бошад. Барои ноил гардидан ба эътимоднокии зарур аст, ки фаъолияти бонк шаффоф ва аҳолии аз даромаднокии он огоҳ бошад.

Шароити рақобат дар бозор	Бозори хизматрасониҳои бонкӣ дорои инфрасохтори зарурӣ буда, бонки марказӣ рақобати солимиро коркард таҳия карда бошад. Ҳар як бонк дар алоҳидагӣ бо истифода аз роҳи усулҳои муосир мавқеи худро дар бозор устувор гардонад.
Имкониятҳои бозории бонк ва хатарҳои таҳдидкунанда	Имкониятҳои молиявӣ, техникӣ, технологӣ ва кадрӣ бонк дар ин ҷараён арзёбӣ карда мешаванд ва бонк тариқи истифодаи самараноки онҳо фаъолияти худро татбиқ менамояд.
Чанбаҳои заиф ва қавии фаъолияти бонк ва имкониятҳои рақобатии он	Истифодаи роҳи усулҳои муосир ва моделҳои гуногун (PESTLE-таҳлил ва SWOT-таҳлил) метавонанд чанбаҳои устувор ва ғайриустувори бонкро муайян намоянд. Чунин амалкард метавонад татбиқи самараноки стратегияи рушдро таъмин намояд ва имкониятҳои рақобатии бонкро зиёд кунад.

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Бояд қайд намуд, ки омилҳои болозикр дар ҷараёни таҳияи стратегияи рушд таъсири худро ба таври мустақим ва ғайримустақим мерасонанд ва зимни коркарди стратегия онҳо бояд ба назар гирифта шаванд. Маъмулан агар сарҳади байни вазъияти дохилӣ ва берунӣ муайян карда нашавад, ба даст овардани бартарҳои назарраси рақобатӣ таъмин нагардад ва фаъолияти ширкат бо роҳи усулҳои муассир хуб гардонида нашавад, стратегия наметавонад муваффақияти ташкилотро таъмин намояд, яъне ҳолати дохилии бонк бо назардошти афзалиятҳои рақобатӣ санҷида шавад ва раванди фаъолияти минбаъдаи бонк дар бозор тарҳрезӣ гардад. Дар акси ҳол бонк наметавонад, ки имкониятҳои рақобатии худро ба таври самаранок истифода намояд ва татбиқи ҳамаҷонибаи стратегияи қабулгардидаро таъмин созад. Аз ин рӯ, менечер бояд пеш аз қабули қарор дар бораи интихоби стратегияи мушаххас маҷмуи омилҳои берунӣ ва дохилиро арзёбӣ кунад. Дар ин раванд аз менечери бонк масъулият ва дараҷаи баланди касбият алаҳқусус, ҳангоми қабули қарорҳои стратегӣ ва арзёбии таъсири омилҳои дохиливу берунӣ талаб карда мешавад. Дар ин самт таҷрибаи кишварҳои аврупоӣ (Фаронса, Англия, Шветсия, Швейтсария) бояд ба назар гирифта шаванд. Дар кишварҳои аврупоии болозикр ба менечерони бонк аҳамияти ҷиддӣ зоҳир мегардад. Махсусан, зимни қабули онҳо ҳамчун роҳбари бонк, аз ҷониби бонкҳои марказӣ барномаҳои мушаххас таҳия гардидааст, ки сатҳи саводноқӣ ва касбияти довтарабон ба таври амиқ арзёбӣ карда, баъд аз он оид ба роҳбари бонк таъин намудани онҳо қарори дахлдор қабул мегардад [11,с.28]. Дар низоми бонкии Чумҳурии Тоҷикистон низ барои қабул кардани роҳбари бонки тичоратӣ Бонки миллии шартҳои мушаххас таҳия намудааст [5,с.33]. Аммо таҷрибаи нишон медиҳад, ки таи солҳои охир фаъолияти як қатор бонкҳои тичоратии ба бухрон гирифтورشуда, бевосита аз дараҷаи идоракунии менечерони онҳо вобастагӣ дошт. Идоракунии фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ дар шароити иқтисодӣ рақамӣ мушқил мегардад ва аз менечерони онҳо касбияти баландро тақозо мекунад. Барои муайян кардани стратегияи рафтори ташкилот ва татбиқи ин стратегия, менечер бояд дар бораи муҳити дохилии ташкилот, иқтидор ва тамоюлҳои рушди он, инчунин муҳити беруна, мақоми ишғолкардаи ташкилот дарки амиқ дошта бошад. Ҳамзамон, муҳити берунаи ташкилот аз ҷониби менечменти стратегӣ дар навбати аввал бо мақсади ошкор кардани он таҳдидҳо ва имкониятҳо, ки ташкилот бояд ҳангоми муайян кардани ҳадафҳои худ ва ноил шудан ба онҳо ба назар гирад, омӯхта мешавад. Муҳити берунае, ки ташкилот дар он фаъолият менамояд, бояд пурра омӯхта шавад ва баъд аз он қарорҳои стратегияи ташкилот қабул карда шаванд. Дар шароити муосири иқтисодӣ, бонкҳо ба таҳдидҳои зиёде дучор меоянд, ки Кузнетсова К.А. онҳоро ба якҷанд гурӯҳ ҷудо намудааст: иқтисодиёт; сиёсат; бозор; технология; вазъи иҷтимоӣ [9,с.489].

Омузиш ва таҳлили ҳолати иқтисодиёти мамлакат метавонад ташаккулёбӣ ва тақсимои захираҳои пулиро муайян намояд ва заминаи ҷалби бештари пасандозҳоро ба низоми бонкӣ гузорад. Дар ин чараён бояд қимати ММД таҳлил гардад. Сатҳи таваррум арзёбӣ шавад, даромаднокии аҳоли таҳлил гардад ва дараҷаи бекорӣ дақиқ карда шавад. Ин ҷо нақши даромадҳои аҳоли низ бениҳоят баланд арзёбӣ карда мешавад. Зеро андозаи даромаднокии аҳоли ба ташаккули захираҳои бонкӣ таъсир мерасонад ва заминаи таҳкими он шуда метавонад. Нишондиҳандаи асосии даромаднокии аҳоли музди меҳнати миёна дар миқёси ҷумҳурӣ ба ҳисоб меравад. Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон музди миёнаи меҳнат ҳамасола зиёд мегардад ва ин омил ташаккулдиҳандаи захираҳои бонкӣ мебошад. Агар соли 2011 музди миёнаи меҳнат дар ҳудуди Ҷумҳурии Тоҷикистон 506,9 сомони ро ташкил дода бошад, пас ин нишондиҳанда дар соли 2019 ба 1357,1 сомони расидааст, ки нисбат ба соли 2011 2,6 маротиба зиёд мебошад [2,с.9]. Соли 2022 музди миёнаи меҳнат дар Ҷумҳурии Тоҷикистон 1858 сомони ро ташкил дод, ки нисбати соли 2019 26,9 банди фоизӣ афзудааст [3,с.8]. Аммо, бояд қайд кард, ки дар баробари афзоиши музди миёнаи меҳнат ва зиёдшавии даромади аҳоли бонкҳо низ бояд дар бозори пасандоз ҷаҳол бошанд. Дар низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон бонкҳои тичоратии амалкунанда сиёсати муваффақи пасандозӣ надоранд ва хангоми коркарди стратегияи рушд ба ин самт камтар тавачҷӯх зоҳир менамоянд. Тараққиёти илму техника барои бонкҳои тичоратӣ яке аз самтҳои муҳими ҷаҳолият ба шумор рафта, дар коркард ва татбиқи стратегияи муваффақ сабаб мегардад. Коркарди маҳсулоти нави бонкӣ ва тақмил додани хизматрасониҳои пешниҳодшаванда аз чараёни рушду такомули технологияи муосир вобастагии беандоза дорад. Истифодаи технологияи бонкӣ метавонад ҳарҷоти бонкро кам гардонид, суръати гузаронидани амалиётҳоро афзояд. Раванди истифодаи технологияи муосири бонкӣ ва ба назар гирифтани он дар вақти коркарди стратегияи рушд яке аз омилҳои муҳим ба шумор меравад. Дар ҳамин замина, аҳоли иштироки аҳоли тораф ҷаҳолонатар мегардад ва талаботи муштариён ба маҳсулоти рақамии бонкӣ афзоиш меёбад. Шумораи қорҷҳои пардохтии аз қониби ташкилҳои қарзӣ эмиссия гардида дар соли 2022 нисбат ба соли 2016 1,86 маротиба афзудааст [3,с.81]. Миқдори банкоматҳо низ дар ин давра афзоиш ёфтааст, ки аз рушди инфрасохтори пардохтӣ шаҳодат медиҳад. Соли 2016 шумораи умумии банкоматҳои 685 ададро ташкил дод ва дар соли 2022 ин шумора ба 1412 адад расид, ки 2 маротиба зиёд мебошад [3,с.89]. Илова ба ин, дар давраи солҳои 2019-2022 шумораи QR-рамзҳо дар Ҷумҳурии Тоҷикистон 6 маротиба афзудааст [3,с.91]. Густаришҳои нишондиҳандаҳои миқдории бозори пардохтӣ ва шумораи банкоматҳоро QR-рамзҳо дар бозори хизматрасониҳои бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз таҳкими он дарак медиҳад ва ташкилотҳои қарзиро лозим меояд, ки стратегияи рушдро бо назардошти ин чараён коркард кунанд.

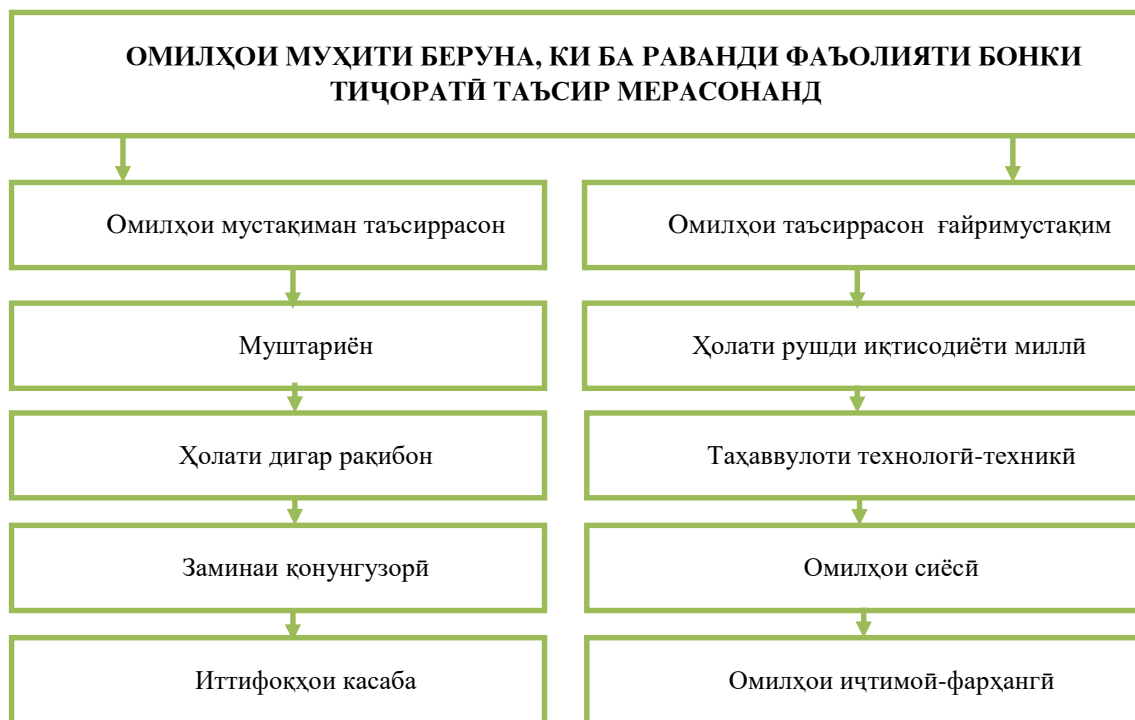
Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон ҷиҳати равнақи низоми бонкӣ ва таҳкими минбаъдаи он ҳамчун баҳши муҳими хоҷагии халқи мамлакат, пайваста ҷора меандешад. Қабули ҳуҷҷатҳои стратегие ба монанди “Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030”, “Стратегияи сиёсати пулию қарзии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2022-2025”, “Стратегияи миллии фарогирии молиявии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2022-2026” аз он шаҳодат медиҳад, ки давлат дар ин самт қорҳои заруриро анҷом дода истодааст.

Илова ба ин, яке аз самтҳои ҳаётан муҳими бонкҳои тичоратӣ, омузиши ҳолати молиявӣ ва мавқеи рақибон дар бозор ба ҳисоб меравад. Дар ин чараён вазъи молиявӣ-иқтисодии ҳар як субъекти дар бозор амалкунанда бояд арзёбӣ ва аз рӯи он стратегияи рушди минбаъда таҳия карда шавад. Дар бозор ҳолати демографӣ, давраҳои ҳаётии маҳсулот ва хизматрасониҳо, даромаднокии аҳоли, сатҳи рақобатпазирии рақибон ва дигар нишондиҳандаҳо зуд-зуд тағйир меёбанд. Аз ин рӯ, таҳлили пайвастаи бозор ба манфиати

фаъолияти бонк мебошад. Бо назардошти таъсири омилҳои гуногун ба таҳия ва интихоби стратегияи бонкҳои тиҷоратӣ бояд қайд кард, ки тақрибан ҳамаи мутахассисони соҳаи идоракунии стратегӣ омилҳои якхелаи муҳити берунаро баррасӣ ва пешниҳод менамоянд. Ҳама равишҳоеро, ки мо ба таснифоти омилҳои беруние, ки ба корхона ва фаъолияти он таъсир мерасонанд, омӯхта метавонем, ба ду намуд тақсим кардан мумкин аст. Таҳқиқгарони менеҷменти стратегӣ омилҳои муҳити берунаро ба ду сатҳ ҷудо менамоянд: макро - ва микроқисодиёт. Аз ҷумла М.Мескон ва К.Боуман омилҳои микро - ва макросатҳро аз ҳамдигар фарқ мекунанд [8,с.655]. М.Мескон зикр мекунад, ки иқтисодиёт омилҳои муҳити беруна дар сатҳи макро - ва микроиқтисод ба раванди стратегияи рушди бонк таъсири мустақим ва ғайримустақим дорад (расми 1) [8,с.501]. Ба фикри М.Мескон омилҳои зерин ба таври мустақим ба раванди интихоби стратегияи рушд дар сатҳи микроиқтисод таъсир мерасонанд: -санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ; заминаи техникӣ-технологӣ; -муҳити корӣ [8,с.463]. Аммо, лозим ба таъкид аст, ки дар ин ҷо М.Мескон гурӯҳи дигари омилҳо, ки дар сатҳи микроиқтисод таъсир мерасонанд, ба назар нагирифтааст. Махсусан, омилҳо аз қабилҳои ҳамкориҳои дучонибаи бонк бо муштарӣ; сатҳи саводнокии кормандони бонк; дараҷаи идоракунии дохилӣ; сиёсати молиявӣ-иқтисодии бонк; ҳамкорӣ бо дигар субъектони иқтисодӣ; сиёсати рақобатӣ дар бозор; дараҷаи саводнокии менеҷерони бонк ва ғайра.

Расми 1

Омилҳои муҳити берунаи бонки тиҷоратӣ аз назари М.Мескон



Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси [8,с.624]

Бояд қайд намуд, ки омилҳои муайяннамудаи М.Мескон дорои хусусиятҳои хоси худ мебошанд ва дар ҳар як кишвари алоҳида метавонанд ба таври гуногун таъсир расонанд. Яъне вобаста ба муҳите, ки ташкилот, корхона ва бонк дар он амал менамояд, ҳар як омил таъсири гуногун мерасонад. Масалан, дар баъзе аз кишварҳо омилҳои сиёсӣ, фарҳангӣ (давлатҳои китъаи Африқо, Ҳиндустон, Покистон, Афғонистон, баъзе аз давлатҳои Иттиҳоди Давлатҳои

Араб) таъсири бештар доранд, дар кишварҳои дигар (Чопон, Чин, Кореяи Ҷанубӣ) омилҳои технологӣ, иқтисодӣ ба ҷараёни татбиқи стратегияи рушд таъсиргузор ҳастанд. Дар ИМА ва баъзе аз кишварҳои Аврупои Ғарбӣ бошад ба ин раванд асосан иттифокҳои касаба ва органҳои ҳокимияти маҳаллӣ бештар таъсир мерасонанд [10,с.209].

Зикр намудан ба маврид аст, ки омилҳои муҳити берунаро дар як сатҳ баррасӣ кардан мумкин аст, аммо арзёбӣ ва таҳлили амиқи онҳоро ба роҳ мондан барои ташкилот мушкилӣ пеш меорад. Аз ин рӯ, ба сатҳҳо ҷудо намудани омилҳо ба мақсад мувофиқ мебошад. Дар ин маврид бояд қайд кард, ки омилҳои ҷуғрофӣ аз нигоҳи иқтисодӣ таъсири калидӣ расонида метавонанд. Алалхусус, ҷойгиршавии ҷуғрофӣ мавқеи муҳимро касб менамояд. Вобаста ба гуфтаҳои боло дар расми 2 омилҳое, ки аз нигоҳи Д.Дэниелс ва Л.Радеба ба ҷараёни татбиқи стратегияи рушди ташкилот ва имкониятҳои татбиқи он дар корхона ва бонки тичоратӣ таъсиргузор мебошанд, оварда шудааст [13,с.668].

Расми 2

Омилҳои ба ҷараёни татбиқи стратегияи рушд таъсирбахш аз назари Д.Дэниелс ва Л.Радеба



Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси [13,с.428]

Нақшаи дар боло зикршуда имкон медиҳад, ки на танҳо омилҳои берунӣ ва дохилии ба стратегия таъсиррасон муайян карда шаванд, балки тартиби асосии таҳияи он муайян карда шаванд. Бояд қайд намуд, ки ба муҳити макроиқтисодии ташкилот таъсир расонидан бениҳоят мушкил аст, агар менечмент дар он самаранок ба роҳ монда шуда бошад. Дар ин бобат вазъияти дохилӣ мусоидтар ба назар мерасад. Дар ин асос метавонем қайд намоем, ки муҳити дохилии ширкат он қисми муҳити умумӣ мебошад, ки қомилан аз маҳорати кормандони

роҳбарикунандаи ин ширкат вобаста аст. Дар ин замина, татбиқи стратегияи рушд ва ноилгардӣ ба ҳадафҳои гузошташуда барои бонк бидуни мушкилӣ метавонад роҳандозӣ карда шавад. Бонкҳои тичоратии дар Ҷумҳурии Тоҷикистон амалкунанда, бояд маркетинги бонкро ҳамчун механизми асосии роҳёбӣ ба бозор мавриди истифода қарор диҳанд.

Бо назардошти самтҳои болозикр фаъолият намудани бонкҳои тичоратӣ метавонад таъсири омилҳои дохило ро коҳиш диҳад ва муваффақияти татбиқи стратегияи рушдро таъмин созад.

Чӣ тавре ки таҳқиқотҳо нишон доданд, ба раванди татбиқи стратегияи рушди бонкҳои тичоратӣ омилҳои зиёде таъсир мерасонанд ва ин омилҳоро маҷмуъан метавонем ба 2 гурӯҳи асосӣ тақсим намоем: берунӣ ва дохилӣ. Бо вучуди ин, дар байни онҳо, дар шароити ноустуворӣ ва иқтисодӣ рақамӣ маҳз омилҳои мавҷуданд, ки ба омилҳои номуайянии муҳит алоқаманданд. Маҳз ин омилҳо дар ҷараёни иҷроиши стратегияи рушд мавқеи калиди ро қасб намудаанд ва арзёбии онҳо ба манфиати бонк хоҳад буд. Мавҷудияти номуайяни раванди таҳияи стратегияро хеле мушкил мекунад. Бисёр моделҳо ба он асос ёфтаанд, ки омилҳои, ки ба қарорҳои таъсир мерасонанд, дақиқ маълуманд, аммо воқеият ба чунин муаррифӣ мувофиқат намекунад. Ба эътибор нагирифтани номуайяни ва дуруст баҳо надодани омилҳои боиси талафоти зиёди иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва ғайра мегардад. Аз ин рӯ, стратегияи рушд бояд ҳамчун санади аз ҳар нигоҳ устувор ва тобовар ба тағйироти муҳити дохилӣ ва берунӣ бонки тичоратӣ таҳия карда шавад.

ПАЙНАВИШТ:

1. Бригхем Ю., Гаспенски Л. *Финансовый менеджмент* / Ю. Бригхем, Л. Гаспенски. - Санкт-Петербург: Высшая школа, 2011. - 640 с.
2. *Бюллетени о мори бонкӣ*. 2011, №12(293). - 141 с.
3. *Бюллетени о мори бонкӣ*. 2022, №12(291). - 138 с.
4. Виханский, О.С. *Стратегическое управление: учеб.* / О.С. Виханский. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва: Гардарики, 2000. - 296 с.
5. Гаюров, Ф. Ҳ. *Таҳқиқи ҷанбаҳои назариявӣ - амалии фаъолияти бонкҳои тичоратӣ ва таъсири он ба рушди иқтисодӣ мамлакат* / Ф. Ҳ. Гаюров, С. П. Одинаев // Паёми "Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ". - 2020. - №. 10-1. - С. 30-34. - EDN NRLYQT.
6. Гаюров, Г. Х. *Совершенствование и развитие банковских услуг в условиях Республики Таджикистан* / Г. Х. Гаюров // *Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук.* - 2017. - № 2/2. - С. 32-35. - EDN ZXGQDL.
7. Довгань, Л.Е. *Стратегическое управление: науч. пособ.* / Л.Е. Довгань, Ю.В. Каранай, Л.П. Артеменко. - Киев: Центр учебной литературы, 2009. - 440 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента. Учебник /Пер. с англ.* — Москва: Дело ЛТД, 2010. - 701 с.
9. Кузнецова К.А. *Трансформация коммерческих банков в экосистемы в контексте цифровизации экономики Российской Федерации* // *Научные труды Вольного экономического общества России.* - 2020. - № 4. - С. 481-492.
10. *Структура в кулаке: создание эффективной организации* / Г. Минцберг/ Пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуревского. - Санкт-Петербург: Питер, 2004. - 512 с.: ил. - (Серия «Деловой бестселлер»).
11. Стелла Г.Б. *Некоторые аспекты возникновения и становления европейской банковской системы* / Г.Б. Стелла // *Экономика. Статистика и Информатика.* - 2021. - №2. - С.23-30.
12. А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. *Стратегический менеджмент. 12-е изд./ Пер. с англ.* - Москва, 2006. — 928 с.

13. Дэнниелс Джон Д., Радеба Ли Х. *Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции* / Пер. с англ., 6-е изд. — Москва: Дело, 1998. — 784 с.

REFERENCES:

1. Brigham Y., Gaspenski L. *Financial Management* / St. Petersburg: Higher School, 2011 - 640 pp.
2. *Bulletins Omori bonki* 2011, No. 12 (293), – 141 pp. P. 9.
3. *Bulletins Omori bonki* 2022, No. 12 (291), –138 p. P. 8.
4. Vikhansky, O.S. *Strategic Management: textbook.* / O.S. Vikhansky. – Ed. 2nd, amended and supplimented – M.: Gardariki, 2000. – 296 pp.
5. Gayurov, G. H. *Study of the theoretical and practical aspects of the activity of commercial banks and its impact on the development of the country's economy/ G. H. Gayurov, S.P. Odinaev // Bulletin of the Tajik National University. Series of socio-economic and social sciences.*” – 2020. – No. 10-1. – P. 30-34. – EDN NRLYQT.
6. Gayurov, G. Kh. *Improvement and Development of Banking Services in the Conditions of the Republic of Tajikistan* / G. Kh. Gayurov // *Bulletin of the Tajik National University. Series of Socio-Economic and Social Sciences.* – 2017. – No. 2/2. – PP. 32-35. – EDN ZXGQDL.
7. Dovgan, L.E. *Strategic Management: scientific. allowance* / L.E. Dovgan, Yu.V. Karanay, L.P. Artemenko. – K.: Center for Educational Literature, 2009. – 440 pp.
8. Meskon M., Albert M., Khedouri F. *Fundamentals of Management.* /Trans. from English - *Textbook.* - M.: Delo LTD, 2010. - 701 pp.
9. Kuznetsova K.A. *Transformation of Commercial Banks into Ecosystems in the Context of Digitalization of the Economy of the Russian Federation // Scientific works of the Free Economic Society of Russia.* 2020. No. 4. PP. 481-492.
10. *Structure in a fist: creating an effective organization* / G. Mintzberg / Trans. from English edited by Yu. N. Kapturevsky. – St. Petersburg: Peter, 2004. – 512 pp.: ill. – (*Business Bestseller Series*).
11. Stella G.B. *Some Aspects of the Emergence and Development of the European Banking System* / *Economics, Statistics and Informatics*, No. 2, 2021. –PP.23-30.
12. A.A. Thompson, A.J. Strickland *Strategic Management* / 12th ed., Trans. from English - M.: 2006. - 928 pp.
13. Daniels John D., Radeba Lee H. *International Business: external environment and business operations.* Per. from English, 6th ed. - M.: Delo, 1998. — 784 pp.